

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “SERVICONFORT E.I.R.L.” DE
LA CIUDAD DE TRUJILLO PERÍODO 2016 - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORAS:

BR. TEJADA LUDEÑA, GREYSI BEATRIZ

BR. UGAZ CHICOMA, CLAUDIA AMELIA

ASESOR:

DR. VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO

TRUJILLO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, mis padres y hermana por su apoyo incondicional, y por saber inculcarme para terminar satisfactoriamente mi titulación.

Atte. Greysi Beatriz Tejada Ludeña

La presente tesis quiero dedicarla a mis padres, Bertha y Marco, por los esfuerzos y sacrificios que han hecho por mí a lo largo de mi carrera profesional, a mi tío Edgardo por su apoyo y contribución ya que gracias a ellos es posible que este logro sea realidad.

Atte. Claudia Amelia Ugaz Chicoma

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores por los conocimientos compartidos durante nuestra carrera profesional.

Atte. Greysi Beatriz Tejada Ludeña

Atte. Claudia Amelia Ugaz Chicoma

Agradecemos infinitamente a nuestro asesor Dr. Manuel Eduardo Vilca Tantapoma por apoyarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

Atte. Greysi Beatriz Tejada Ludeña

Atte. Claudia Amelia Ugaz Chicoma

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito la propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la Empresa Serviconfort E.I.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018.

El problema formulado en la investigación es ¿De qué manera la propuesta de un plan estratégico mejorará la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L período 2016-2018? Esta investigación tomo como fuentes de información el área administrativa y operativa de la misma, utilizando técnicas como entrevistas y encuestas, las cuales permitieron elaborar la propuesta, utilizando el método inductivo –deductivo, teniendo como población 16 personas de las 2 áreas, lo cual por ser un número reducido se optó por realizar el muestreo no probabilístico teniendo como diseño de investigación descriptivo con dos variables. Con los datos obtenidos se pudo elaborar la propuesta del plan estratégico y así comprobar la hipótesis y lograr el objetivo de la investigación.

Se obtuvo como resultado que al implementarse la propuesta la empresa logrará obtener un sistema de gestión integrado con un diseño organizacional adecuado el cual posteriormente ayudará a mejorar la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L.

Se concluye que con la propuesta de un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L período 2016-2018. En la parte operativa cuenta con la mayoría de trabajadores capacitados, los cuales brindan un servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado. Considerando que al implementar la propuesta la empresa Serviconfort logrará ordenar y mejorar la gestión administrativa, proyectándose hacia el futuro alineando los objetivos y estrategias que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a Strategic Plan to improve the competitiveness of the company Serviconfort E.I.R.L of the city of Trujillo from 2016 to 2018.

The problem formulated in the research is how the proposal of a strategic plan will improve the competitiveness of the company Serviconfort E.I.R.L period 2016-2018? This research took the administrative and operational area of this research as sources of information, using techniques such as interviews and surveys, which allowed to elaborate the proposal, using the inductive method -dductive, having as population 16 people of the 2 areas, which for To be a small number, it was decided to perform the non-probabilistic sampling, having as descriptive research design with two variables. With the data obtained it was possible to elaborate the proposal of the strategic plan and thus to verify the hypothesis and to achieve the objective of the investigation.

It was obtained as a result that when implementing the proposal the company will obtain an integrated management system with an appropriate organizational design which will later help to improve the competitiveness of the company Serviconfort E.I.R.L.

It is concluded that with the proposal of a strategic plan will improve positively the competitiveness of the company Serviconfort E.I.R.L period 2016-2018. In the operational part, it has the majority of trained workers, who provide a quality service, with products according to the market, which has a positive impact on the service provided. Considering that when implementing the proposal the company Serviconfort will manage and improve administrative management, projecting towards the future aligning the objectives and strategies that will help improve the competitiveness of the company.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1. Introducción.....	02
1.1 Realidad problemática.....	02
1.2 Antecedentes y justificación.....	03
1.2.1 Antecedentes.....	03
1.2.2 Justificación.....	04
1.3 Enunciado del problema.....	06
1.4 Marco teórico.....	06
1.4.1 Qué es planificar.....	06
1.4.2 Planificación estratégica.....	06
1.4.3 Planeamiento estratégico.....	07
1.4.4 Importancia del planeamiento estratégico.....	08
1.4.5 Propósito del planeamiento estratégico.....	08
1.4.6 Plan estratégico.....	08
1.4.7 Importancia del plan estratégico.....	10
1.4.8 Objetivos de un plan estratégico.....	10
1.4.9 Características de un plan estratégico.....	11
1.4.10 Diferencia entre un plan estratégico y un operativo.....	11
1.4.11 Proceso de planeación estratégica.....	13
1.4.12 La competitividad.....	13
1.4.13 Ventaja competitiva.....	14
1.4.14 Estrategia.....	15
1.4.15 Estrategias competitivas.....	16

1.5 Marco Conceptual.....	16
1.5.1. Propuesta.....	16
1.5.2. Estrategia.....	17
1.5.3. Plan estratégico.....	17
1.5.4. La competitividad.....	17
1.6 Hipótesis.....	17
1.7 Objetivos.....	18
1.7.1 Objetivo general.....	18
1.7.2 Objetivos específicos.....	18
1.8 Operacionalización de variables.....	19

CAPÍTULO II: EMPRESA SERVICONFORT E.I.R.L.

2. Empresa Serviconfor E.I.R.L.	
2.1.1. Datos generales.....	21
2.1.2. Historia.....	21
2.1.3. Misión.....	22
2.1.4. Visión.....	22
2.1.5. Valores.....	23
2.1.6. Principios.....	24
2.1.7. Proveedores.....	25
2.1.8. Principales clientes.....	25
2.1.9. Principales competidores.....	26
2.1.10. Infraestructura.....	26
2.1.11. Estructura organizacional.....	27
2.1.12. Nivel de remuneración.....	27

CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

3. Materiales y procedimientos.....	29
3.1. Materiales.....	29
3.1.1. Población.....	29
3.1.2. Muestra.....	29

3.2. Procedimientos	29
3.2.1. Métodos	29
3.2.2. Técnicas.....	30
3.2.3. Diseño de investigación	30
3.2.4. Tratamiento estadístico	30
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1 Resultados de la encuesta	32
4.2 Resultados de la entrevista	48
CAPÍTULO V: PROPUESTA	
5.1. Propuesta de plan estratégico institucional 2016 – 2018.....	52
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
6.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	74

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las micro y pequeñas empresas en el Perú presentan como principal problema: la falta de manejo gerencial, que se evidencia en el desconocimiento de herramientas administrativas. En efecto, cuando un empresario se inicia en el negocio, en la mayoría de los casos no cuenta con una proyección de mediano plazo y menos aún para el largo plazo; vale decir, un plan estratégico que le permita direccionar claramente la empresa, definiendo objetivos y cuantificando metas a alcanzar, herramienta indispensable para poder enfrentar con éxito, un mercado global altamente competitivo, al que concurren las mejores empresas del mundo, sin importar en qué parte se encuentren físicamente, compitiendo entre ellas; esta estrategia obviamente, ha de permitir el uso de indicadores clave, como: calidad, precio, servicio, tecnología y diferenciación del producto-servicio, entre otros. Las empresas que logran distinguirse son aquellas que se caracterizan por sus esfuerzos en innovaciones en forma permanente y sostenida, lo que les permite actuar con ventajas competitivas respecto a las restantes, siendo capaces de mantenerse eficiente y eficazmente con el transcurso el tiempo.

En este escenario, la empresa Serviconfort E.I.R.L dedicada a la venta, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de aire acondicionado en la ciudad de Trujillo, se ve en la necesidad de estar más preparada, para así poder competir en un mercado cuya demanda se viene incrementando, debido a los cambios climáticos y las necesidades que presentan las empresas para implementar el servicio en sus diversas áreas operativas y administrativas, facilitando el desarrollo de sus actividades con confort y comodidad.

Serviconfort E.I.R.L en la actualidad se viene manteniendo en el mercado local de una manera estable pero no tiene un plan estratégico a seguir; de otro lado, la empresa se ha visto seriamente afecta por la competencia local, ya que no ha contado con objetivos y estrategias claras y formuladas de manera adecuada y oportuna.

Ante esta situación es evidente que la empresa tiene que mejorar su competitividad con un servicio de calidad, haciendo más eficientes sus procesos y alcanzando las expectativas de los clientes a fin de poder enfrentar con éxito la competencia local y nacional cada vez más agresiva.

En la presente investigación se propone a la empresa SERVICONFORT E.I.R.L, el diseño y aplicación de un Plan estratégico como herramienta clave para que sea competitiva, y sostenible en el tiempo.

1.2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1. ANTECEDENTES

LOCALES

Rengifo (2006), en su tesis titulada: “Plan Estratégico de Servicios Travel Medic S.A” para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, llegó a la siguiente conclusión:

La aplicación del Plan Estratégico propuesto permitirá la gestión eficaz de la empresa, al definir claramente la Misión, Visión y Objetivos a lograr, siguiendo las estrategias

propuestas, tales como la diferenciación (valor agregado, respecto a los demás productos del mercado), desarrollo de nuevos productos y nuevos segmentos.

Valderrama (2009), en su tesis titulada Plan Estratégico como herramienta para gestionar el futuro de la” Edpyme Pronegocios S.A” .de Trujillo 2009-2012, para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, llegó a la siguiente conclusión:

La Planeación Estratégica nos muestra una gran importancia dentro del entorno de la Edpyme ya que nos ayuda a identificar las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovecharlas y transformarlas en oportunidades.

NACIONALES

Canales (2009), “Plan Estratégico para lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Lima”, en su tesis para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de la Universidad de Lima, llegó a la siguiente conclusión:

Los propietarios y/o gerentes deben de monitorear continuamente sus entornos tanto interno como externo, para que la institución se adapte a los procesos de cambios continuos para el mejoramiento de la misma.

INTERNACIONALES

Martínez, (2009). “Plan Estratégico para mejorar la Competitividad en el Hotel y Restaurante El Mandarín S.A.” en su tesis para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de la Universidad de Oriente de El Salvador, llegó a la siguiente conclusión:

Realizando e implementando el plan estratégico, se logró identificar objetivos, los cuales incrementaron el nivel de competitividad de la empresa, manteniéndola en su mercado local y enfocándola a mercados internacionales.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN

TEÓRICA

El presente estudio permitirá conocer y comprender el entorno en el que se desenvuelve la organización y de esta manera contrarrestar todos aquellos factores negativos, así como sus fortalezas internas y oportunidades para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos estratégicos; los cuales finalmente se ven reflejados en los resultados de un plan estratégico con un nivel adecuado de competitividad, promoviendo la Inversión para la innovación constante y desarrollo de habilidades, basados en las exigencias de una constante competencia y requerimientos de la demanda en el sector.

PRÁCTICA

Los resultados de la presente propuesta del plan estratégico permitirá a la empresa “SERVICONFORT E.I.R.L” utilizar de manera objetiva la asignación eficiente de todos sus recursos

de manera que facilite de forma eficiente la gestión operativa, administrativa y posteriormente financiera, adaptando sus necesidades para una adecuada toma de decisiones.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera la propuesta de un Plan Estratégico mejorará la competitividad de la empresa “SERVICONFORT” E.I.R.L. período 2016 - 2018?

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1. ¿QUÉ SIGNIFICA PLANIFICAR?

Planificar consiste en formular planes de acción que permitan anticiparse y modelar el futuro, identificando los pasos a seguir y las actividades que deben realizar para alcanzar los objetivos y metas empresariales en un determinado período, según Fred, (1994).

1.4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción. Todas estas acciones forman partes de la formulación de un plan estratégico.

“Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las

oportunidades en evolución del mercado”, según Lamb, Hair y Mc Daniel (1998).

Kotler y Armstrong (2001), menciona la importancia que tiene una planeación formal, ya que muchas empresas en la actualidad operan sin esta debido a la falsa creencia de que únicamente los grandes corporativos necesitan de la planeación estrategia. Sin embargo, todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de comenzar sus operaciones con la finalidad de alentar a los directivos y a los empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo. También obliga a enfocarse al logro de los objetivos y cumplimiento de las políticas ya planteadas.

Una buena planeación estratégica logra que las empresas sean proactivas, es decir, anticiparse a cambios tanto externos como internos, en lugar de ser reactivas.

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.

1.4.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de toda organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos? (Zelada, 2010).

1.4.4. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Weinberger, (2009), el plan estratégico sirve como guía o timón al directivo que conduce una empresa y orienta sus acciones en función a la visión del empresario. Además, es una herramienta que obliga a los directivos a monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y a evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria. Como todo plan para tomar decisiones antes de actuar, es decir, como un proceso de evaluación y definición antes de que requiera la acción.

Su importancia reside en que proporciona cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Estos cursos de acción son el resultado de estudios efectuados tanto en la Empresa misma como en el medio que la circunscribe.

1.4.5. PROPÓSITO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El único propósito de la Planeación Estratégica viene a ser el permitir que la empresa obtenga con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores. (Capacinet, 2015).

1.4.6. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas. Para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y

estrategias y así lograr los objetivos y propósitos fundamentales de la compañía. Por otro lado, el proceso del Plan Estratégico alimenta las decisiones empresariales sobre el cómo y cuándo se definirá ciertas metas específicas en la empresa. (Steiner, 1983).

Según Sainz, (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Dess y Lumpkin, (2003), entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez y Milla, (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

1.4.7. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La importancia fundamental radica en proporcionar un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra hasta donde se quiere llegar, es decir, dónde estamos ahora y hacia donde queremos llegar.

Sin un plan las empresas no pueden realizar las actividades en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabe lo que ha de hacerse, ni como llevarlo a cabo.

En el plan estratégico los administradores adecuan los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

Ayuda además a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y el riesgo de elegir entre ellas.

Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un medio formal de estudio. (Univo, 2015).

1.4.8. OBJETIVOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Dentro de los objetivos que busca el plan estratégico están, (Univo, 2015):

- Mejorar la posición de la empresa en el Mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.

- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Responsabilidad social.
- Aumento en la participación en el mercado.

1.4.9. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Según Univo, (2015):

- Es original, en sentido que constituye las fuentes y origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducido o ejecutado por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con otros tipos de planes ejecutados por la empresa.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- Permite reducir al mínimo la posibilidad de error, ya que sus objetivos, metas y estrategias son sometidos a un medio formal de estudio riguroso.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

1.4.10. DIFERENCIA ENTRE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN OPERATIVO

Como se aprecia en la tabla N° 1, las diferencias entre un plan estratégico y un plan operativo están fundamentalmente en el horizonte, la cobertura o ámbito de acción y los elementos del plan. En cuanto al horizonte y cobertura, un plan estratégico se formula generalmente por un periodo no menor a cinco años y se establece para toda la organización.

Mientras que los planes operativos generalmente se establecen para cada una de las áreas funcionales de la organización y por periodos que van entre uno y tres años. El período de cada plan depende de la industria en la que se encuentra la empresa, de la naturaleza del producto o servicio, de la visión del empresario y de los posibles cambios que pudieran darse en el entorno. (Weinberger, 2009),

Cuadro N° 01: Características de un plan estratégico y un plan operativo.

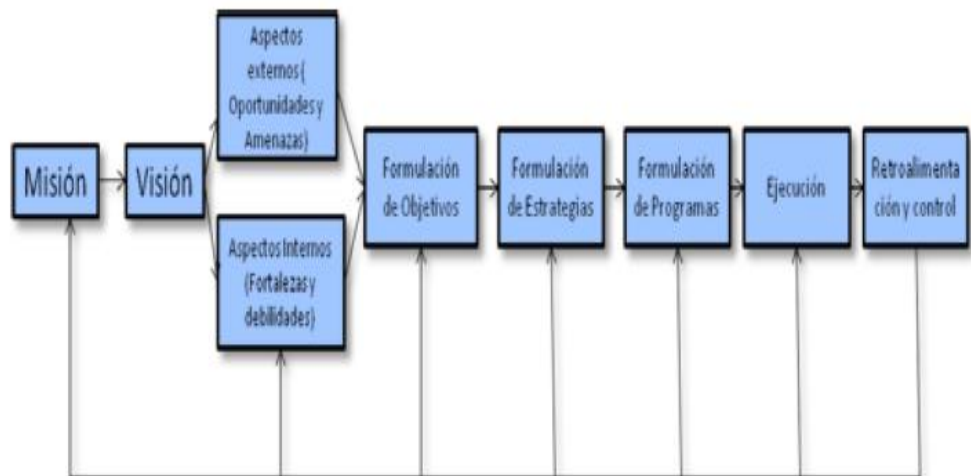
VARIABLE	PLAN ESTRATÉGICO (previo al plan operativo)	PLAN OPERATIVO (posterior al plan estratégico)
Horizonte de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años a más 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 y 3 años
Ámbito de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece para toda la organización. • Involucra a la alta dirección de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece por áreas funcionales en función al plan estratégico previamente formulado. • Cada área funcional se involucra con el personal a su cargo.
Elementos del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del <i>macro ambiente</i>: variables económicas, sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, culturales, entre otras. • Se determinan las oportunidades y amenazas del entorno en base a un análisis de las variables. • Análisis competitivo de la industria: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, sustitutos, reguladores, grupos de presión. • Análisis de los recursos internos de la organización (recursos disponibles, niveles de experiencia, eficiencia de procesos) con la finalidad de determinar las debilidades y las fortalezas que pudieran ser fuentes generadoras de una ventaja competitiva. • Formulación de la visión • Formulación de la misión • Formulación de objetivos estratégicos • Formulación de estrategia competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • En función al Plan Estratégico, previamente aprobado y comunicado, se determinan los objetivos de corto y mediano plazo de cada una de las áreas y personas de la organización. De esta manera, el Plan Operativo contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la misión y de la visión. • Para cada uno de estos objetivos se deben establecer los indicadores que servirán para medir el cumplimiento de lo programado. • Estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, que ayuden al cumplimiento de los objetivos operativos. • Políticas para cada una de las unidades de la empresa • Procedimientos que establezcan la forma más eficiente de llevar a cabo los procesos de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos. • Programación de los requerimientos (humanos, materiales, financieros y de información) para el cumplimiento de los objetivos. • Presupuestos que permitan saber cuánto dinero se necesita, para realizar las actividades programadas para el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Weinberger, (2009). *Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa.*

1.4.11. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso importante que deben llevar a cabo todas las empresas, cuenta con varios elementos indispensables a seguir como la fijación de metas y objetivos ya que como dice Ferrel, Hartline y Lucas, (2002), desarrollar la planificación estratégica sin estos es igual que manejar a la empresa sin rumbo fijo.

Figura N° 1.1: Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Kotler, 2006 p. 51

1.4.12. LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente; es decir, crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos.

Una empresa logra competitividad estratégico cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor. (Avalos, 2009).

1.4.13. VENTAJA COMPETITIVA

Según Weinberger (2009), la ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencie de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar.

La esencia de una estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderoso y una organización capaz de producir un desempeño exitoso a pesar de los acontecimientos imprevistos, de la fuerte competencia y de las dificultades internas; pero para generar esta posición en el mercado, la empresa deberá contar con una ventaja competitiva o comparativa.

Toda empresa, independientemente de su tamaño o giro, busca obtener una rentabilidad suficiente, que le permita no sólo mantenerse en el mercado sino también crecer y buscar una posición de liderazgo. Pero las empresas tienen rentabilidades diferentes en función a las siguientes condiciones:

- La Industria a la que pertenecen.
- Las condiciones del macro-entorno que las afectan.
- La posición competitiva de la empresa en un momento determinado.
- La eficiencia operativa de la empresa.

Las empresas que desean alcanzar el éxito, deben buscar una posición competitiva favorable en un sector determinado, es decir, alguna ventaja frente a sus competidores. Esta ventaja, puede ser llamada "ventaja

competitiva” o “ventaja comparativa” dependiendo de sus características.

- **La ventaja comparativa** se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa pero podría ser imitada por el competidor. Por tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto o mediano plazo, será imitada por los competidores.

- **La ventaja competitiva**, se refiere a aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor a sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy costoso hacerlo y es perdurable en el tiempo. Para mantener una ventaja competitiva, la empresa deberá ser mejor que los competidores y también deberá cuidarse de ellos, pues seguramente muchas de las empresas de su industria estarán tratando de descubrir y luchar por alcanzar su ventaja competitiva.

En resumen, la posición comparativa de una empresa es el resultado de analizar el panorama competitivo, para la identificación de oportunidades y amenazas externas y la ventaja competitiva interna que la hará ser única.

1.4.14. ESTRATEGIA

Las estrategias se refieren a la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr alguna ventaja frente a la competencia. Weinberger (2009).

1.4.15. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas se refieren a la manera cómo una empresa compete frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio.

- Una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en el personal y equipos permiten grandes volúmenes de producción y menos costos por unidad. En este caso, la estrategia de liderazgo en costos sería la más adecuada.
- Un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así cobrar un mayor precio. En este caso la estrategia de diferenciación sería la más adecuada.
- Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular, permite otorgar un producto o servicio a un pequeño segmento del mercado que busca la exclusividad. En este caso la estrategia de enfoque sería la más adecuada. Weinberger (2009)

1.5. MARCO CONCEPTUAL

1.5.1. PROPUESTA

Según la Real Academia Española (RAE), se define como la proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

1.5.2. ESTRATEGIA

Según Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998), se define como el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente o entorno; también puede entenderse como el patrón de adaptación de la organización a su ambiente. Al respecto, la estrategia resulta vital para poner en juego los recursos humanos y materiales frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

1.5.3. PLAN ESTRATÉGICO

Es el movimiento planeado desde un presente completamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un funcionario ejecutivo debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional (FMO). (González, 2005).

1.5.4. LA COMPETITIVIDAD

En el contexto empresarial por competitividad se entiende a la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer crecientemente y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores. (Quiñonez 2004)

Competitividad es la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas realizan para posicionarse como las mejores en sus áreas, superando a posibles competidoras en su área de influencia. (Kotler, P 2001, p 219).

1.6. HIPÓTESIS

La propuesta de un Plan Estratégico mejorará positivamente la competitividad de la empresa “SERVICONFORT E.I.R.L del año 2016 al 2018.

VARIABLES

- Variable independiente : Plan Estratégico.
- Variable dependiente : La Competitividad

1.7. OBJETIVOS

➤ OBJETIVO GENERAL

- Asegurar que Serviconfort E.I.R.L” con la implementación del plan estratégico propuesto, mejore sustantivamente la competitividad de la empresa “en la ciudad de Trujillo del año 2016 al 2018.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico mediante el análisis interno y externo de la empresa.
- Formular los objetivos estratégicos de la empresa.
- Formular las estrategias de gestión administrativa, operativa y organizacional que la empresa debe emprender en el mediano plazo.

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTE
PLAN ESTRATÉGICO	Realizar la formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivo • FODA 	Observación directa	Personal administrativo
	Establecer lineamientos para la posterior aplicación del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • PEST • Ventaja competitiva • Diamante de Porter • Matriz de perfil competitivo. 		
	Establecer lineamientos para la posterior evaluación del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de aplicación • Personal a cargo 		
LA COMPETITIVIDAD	Contexto Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la tecnológica • Adecuada Infraestructura. • Calidad de RR.HH. • Alianzas estratégicas con clientes y proveedores. • Medios adecuados de comunicación 	Encuesta estructurada	Operarios
	Contexto Externo	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del mercado objetivo. -Crecimiento de principales competidores. -Definir el segmento social en el que opera el servicio, tanto en la actualidad como en el futuro. 		

CAPÍTULO II

EMPRESA SERVICONFORT E.I.R.L.

2.1. EMPRESA SERVICONFORT E.I.R.L.

2.1.1. Datos generales

La empresa Serviconfort E.I.R.L se dedica a la venta, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de aire acondicionado en la ciudad de Trujillo,

- **Denominación comercial:**

“Serviconfort” E.I.R.L R.U.C. : 2048104799

- **Régimen Legal y Tributario:**

Empresa Individual De Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) inscrita en renta de tercera categoría.

- **Domicilio Legal:**

La empresa en análisis posee 1 local, ubicado en el distrito de Florencia de Mora, 21 de setiembre N° 1455.

- **Nombre de los Propietarios:**

Ludeña Núñez Eliber Dante
Zavaleta Rodríguez Amelia

- **Teléfonos:**

Fijos: 216245 – Florencia de Mora
Celular: 949805907

2.1.2. Historia

En mayo del 2004 nace la empresa “Serviconfort” E.I.R.L, ubicada en la calle 21 de setiembre N°1455 – Florencia de Mora, con 2 trabajadores por iniciativa del Sr. Eliber Dante Ludeña Núñez, contando con un pequeño capital, dedicándose

solo al mantenimiento y reparación de equipos de aire acondicionado en las empresas de la ciudad de Trujillo.

En noviembre de 2008 se amplió el mercado aumentando así el número de trabajadores y por tanto el nivel de competitividad frente a nuevos competidores, teniendo la oportunidad desde ese momento de obtener mayores ingresos.

En enero del año 2010 el administrador de “Serviconfort E.I.R.L” en vista de los niveles altos de competencia, amplía su línea de servicios incluyendo la venta e instalación de los equipos brindando un servicio más completo y personalizado pudiendo satisfacer las necesidades de más clientes.

La vocación de la empresa “Serviconfort E.I.R.L” es buscar la satisfacción de sus clientes por ello se encuentra en constante capacitación, innovación y creatividad, las cuales la han llevado a tener el liderazgo en la provincia de Trujillo y buscar su mayor desarrollo en el departamento de La Libertad.

2.1.3. Misión

Satisfacer las necesidades de confort del mercado trujillano, buscando fidelizar a nuestros clientes, brindándoles un servicio eficiente y de calidad dando un valor agregado que nos diferencie de toda competencia.

2.1.4. Visión

Ser una empresa reconocida a nivel local, regional y nacional, alcanzando su liderazgo en el mercado Trujillano, contribuyendo en la consolidación económica de la empresa y en el desarrollo del país, con la calidad de sus productos y excelencia del servicio.

2.1.5. Valores

Para Serviconfort E.I.R.L, es necesario mantener un ambiente de trabajo armónico y agradable en donde se aprecia el desempeño eficiente de cada empleado así como las distintas ideas y sugerencias que estos aporten con la finalidad de mejorar el negocio y hacer partícipes a cada uno de los integrantes en el desarrollo de la empresa, comprometiendo sus objetivos personales con los de la empresa, de modo que el éxito logrado por ésta signifique un logro personal.

Los valores que nos caracterizan, distinguen e identifican son los siguientes:

a. Iniciativa y Creatividad

Somos una empresa que a través de su iniciativa y creatividad en sus servicios logra satisfacer las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.

b. Calidad

Buscamos brindar servicios y productos de calidad a clientes de excelencia, logrando mayor aceptación y distinción el mercado.

c. Liderazgo

Por nuestra competitividad, en servicios de calidad y satisfacción de nuestros clientes lograremos el liderazgo del mercado.

d. Eficiencia

Con una empresa fuerte y dinámica, seremos eficientes en el cumplimiento de nuestros objetivos y en uso de nuestros recursos.

e. Confiabilidad

Somos una empresa con un personal eficiente que asegura el éxito de la organización.

f. Servicio

Siendo nuestra razón de ser nuestros clientes, se traduce en brindar una atención personalizada y de calidad a nuestros clientes.

g. Solvencia

Conceptualizamos en dos aspectos fundamentales, solvencia moral y económica.

2.1.6. Principios

Para desarrollar una empresa sólida y aceptada por nuestros clientes como la empresa Serviconfort E.I.R.L tiene muy en claro los siguientes principios

Con los Clientes

- ✓ Desarrollar y mantener una elevada ética profesional expresada principalmente en brindar servicios con beneficios mutuos, transparencia y honestidad.
- ✓ Brindar un servicio eficiente y de calidad.

Con el Personal

- ✓ Establecer remuneraciones adecuadas y justas para los trabajadores.
- ✓ Incentivar los logros conseguidos de acuerdo a las metas trazadas.
- ✓ Ofrecer oportunidades de capacitación que permita la autorrealización y desarrollo.

Con los Propietarios

- ✓ Lealtad en el cumplimiento del trabajo de acuerdo a normas y metas establecidas.
- ✓ Alcanzar la maximización de la productividad y las utilidades.

Con la sociedad en Conjunto

- ✓ Velar y contribuir con el desarrollo y bienestar de la provincia.
- ✓ Propiciar la conservación de la naturaleza y medio ambiente en nuestro ámbito de influencia.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de la cultura, causas nobles y existencia social.

2.1.7. Proveedores

SERVICONFORT EIRL tiene un trato directo con los proveedores procurando mantener las buenas relaciones para siempre tener los suministros necesarios para la venta y crecimiento del negocio, y los principales son:

- Electro clima (Calle 6, Mz. C, Lt. 12 - 13 Urb. Industrial Grimanesa Callao)
- Distribuciones Atedsa (Av. Miguel Iglesias Mz.Q Lt.14. San Juan de Miraflores. Lima – Perú)

2.1.8. Principales Clientes

- Caja Trujillo
- Cooperativa Casa Grande
- Gobierno Regional La Libertad

- Hidrandina S. A.
- Clínica Peruana Americana

2.1.9. Principales Competidores

- Nor Aire
- J&L Tecnología Frigorífica
- Frios Pizarro
- Frio Chap

2.1.10. Infraestructura

SERVICONFORT E.I.R cuenta con un local propio, una infraestructura parcialmente moderna, con distribuciones de áreas adecuadas, cuenta con un área total de 215 m², distribuido en 3 pisos.

El primer piso cuenta con 2 áreas:

- El área de almacén
- Cochera y recepción de mercadería

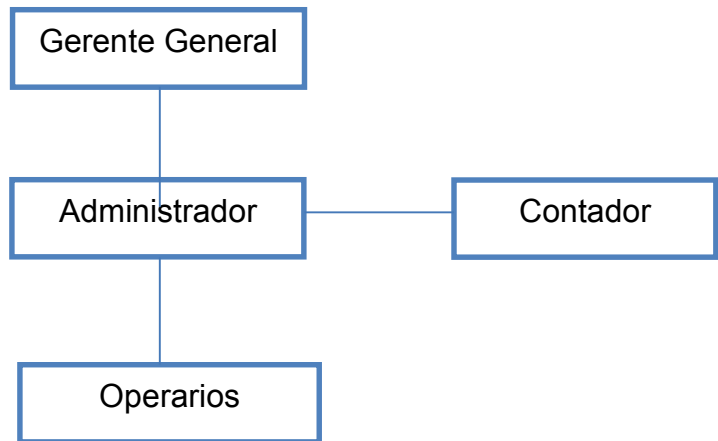
El segundo piso está dividido en tres áreas:

- Oficina de gerencia general
- Oficina administrativas
- Área de archivo

El tercer piso es solo espacio libre.

2.1.11. Estructura organizacional

En la actualidad la empresa si posee una estructura organizacional.



Organigrama Estructural de la empresa "SERVICONFORT"

2.1.12. Nivel de remuneración.

El nivel de remuneración en la empresa "Serviconfort E.I.R.L." es el siguiente:

<u>Puesto</u>	<u>Remuneración (en soles)</u>
Gerente:	2100
Administrador:	1500
Contador: (trabajador externo)	1000
Operarios Técnicos :	850

CAPÍTULO III

MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

3. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

3.1. MATERIALES

3.1.1. POBLACIÓN:

La población de estudio estuvo constituida por la cantidad de 16 personas de las áreas administrativas y operarios, según la gerencia de la empresa SERVICONFORT E. I.R.L de la ciudad de Trujillo

MARCO MUESTRAL:

Padrón oficial de trabajadores, con contrato vigente mayor a 3 meses de la empresa SERVICONFORT E.I.R.L de la ciudad de Trujillo.

3.1.2. MUESTRA:

Por ser el número de la población de estudio reducida, se utilizó el muestreo no probabilístico y de tipo censal a los 16 trabajadores de la empresa.

3.2. PROCEDIMIENTOS

3.2.1. MÉTODO:

Método Inductivo – deductivo: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, por tal motivo he tomado como referencia una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones del conjunto de posibles comportamientos de las variables estudiadas en esta investigación.

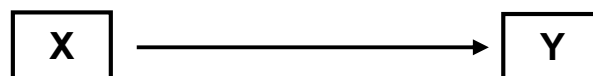
TÉCNICAS

- **Encuesta:** Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario; en esta investigación de encuestó a los trabajadores operativos de la empresa (14) Serviconfort E.I.R.L.
- **Entrevista:** Se elaboró un cuestionario de preguntas para entrevistar al gerente de la empresa Serviconfort E.I.R.L.

3.2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de contrastación

Diseño descriptivo con dos variables



Dónde:

→	X	Plan Estratégico.
→	Y	Competitividad.

3.2.4. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Se requiere emplear estadística para realizar el análisis de las encuestas recopilando los resultados, mostrándolo en tablas y gráficos estadísticos

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

4.1.1. Encuesta realizada a los trabajadores Serviconfort E.I.R.L.

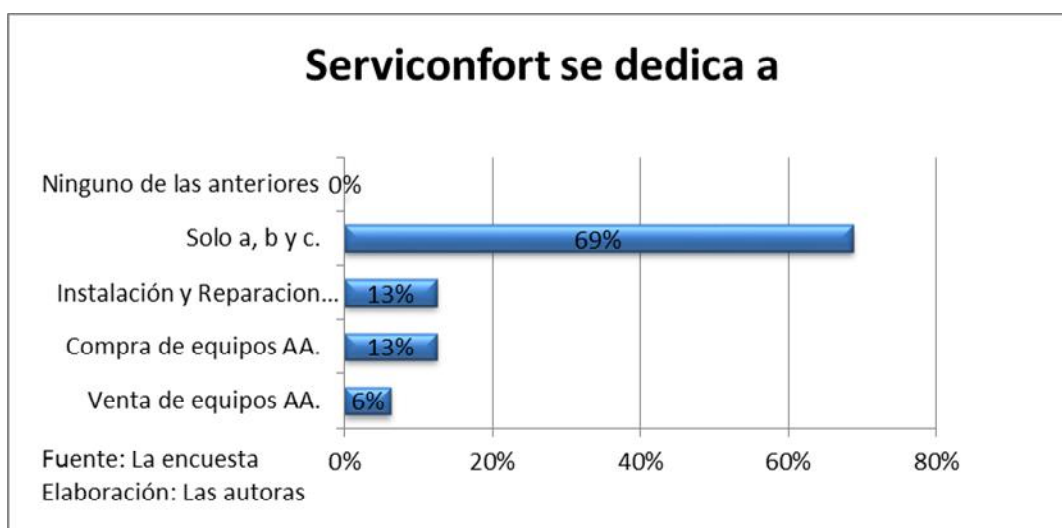
Cuadro N° 4.1: Serviconfort se dedica a:

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Venta de equipos AA.	1	6%
b.	Compra de equipos AA.	2	13%
c.	Instalación y reparación AA.	2	13%
D	Solo a, b y c.	11	69%
E	Ninguno de las anteriores	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.1



Interpretación: El 69% de los encuestados afirma que Serviconfort se dedica a compra, venta, instalación y reparación de equipos de aire acondicionados, un 13% dice que solo a la instalación y reparación y el otro 13% a la compra de equipos de aire a condicionados.

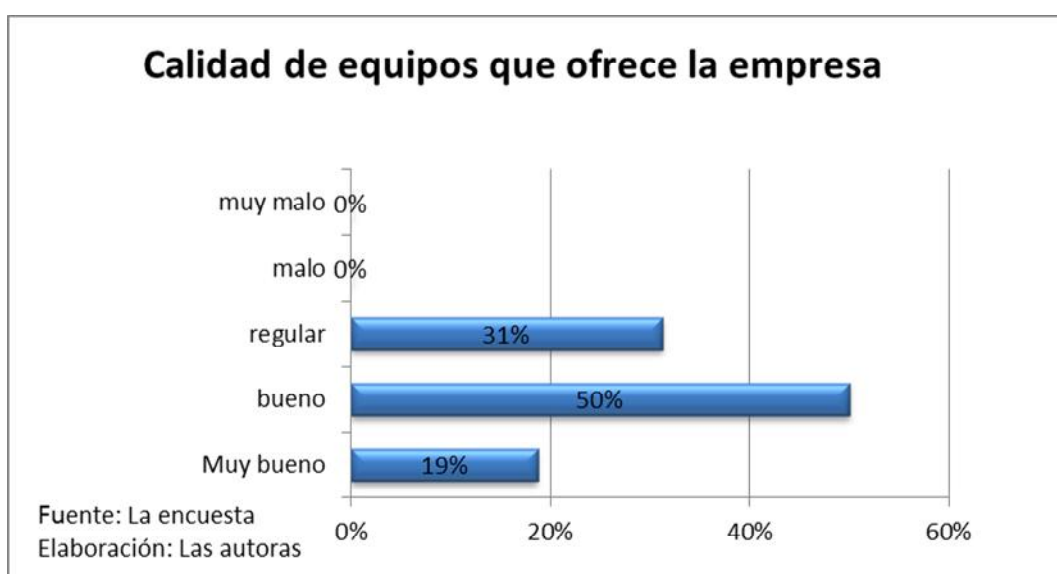
Cuadro N° 4.2: Calidad de equipos que ofrece la empresa.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	3	19%
b.	Bueno	8	50%
c.	Regular	5	31%
d.	Malo	0	0%
e.	Muy malo	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.2



Interpretación: El 50% opina que la calidad de los equipos son buenos, un 19% lo califican como muy buenos y el 31% como regulares.

Cuadro N° 4.3: Calificación del servicio ofrecido.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	4	25%
b.	Bueno	5	31%
c.	Regular	7	44%
d.	Malo	0	0%
e.	Muy malo	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.3



Interpretación: El 44% califica al servicio ofrecido por la empresa es regular, el 31% lo califica como bueno y un 25% como muy bueno.

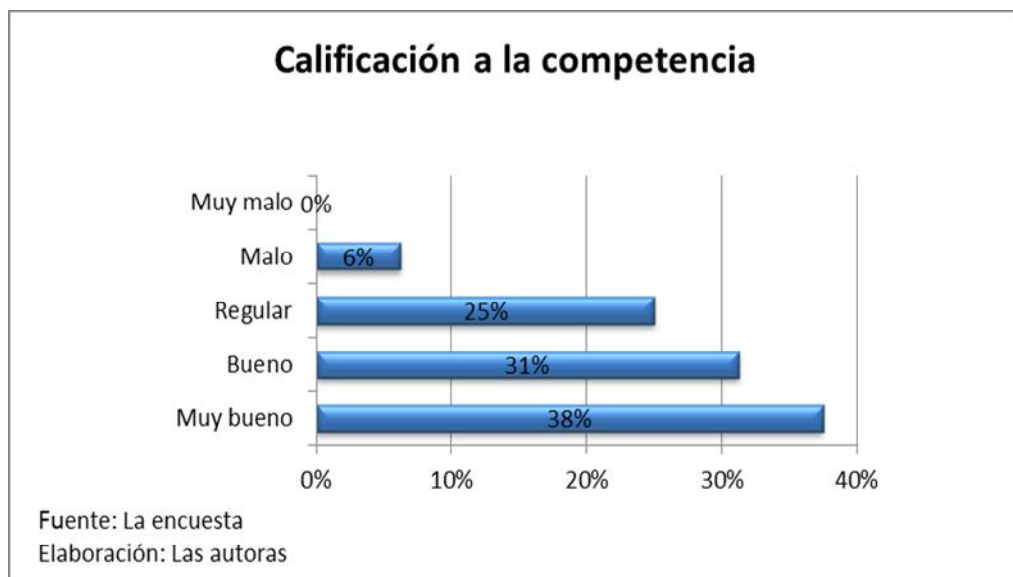
Cuadro N° 4.4: Calificación a la competencia.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	6	38%
b.	Bueno	5	31%
c.	Regular	4	25%
d.	Malo	1	6%
e.	Muy malo	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.4



Interpretación: El 38% califica como muy bueno a la competencia, seguido del 31% que califica como bueno, el 25% la considera regular y solo el 6% como malo.

Cuadro N° 4.5: Capacidades para enfrentar a la competencia.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Buenos Precios	4	25%
b.	Productos de calidad	5	31%
c.	Excelente atención	3	19%
d.	Rapidez en la venta	4	25%
e.	Colaboradores motivados	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.5



Interpretación: El 31% considera que cuentan con productos de calidad, un 25% confía en los buenos precios, el otro 25% sugiere la rapidez en la venta, el 19% una excelente atención.

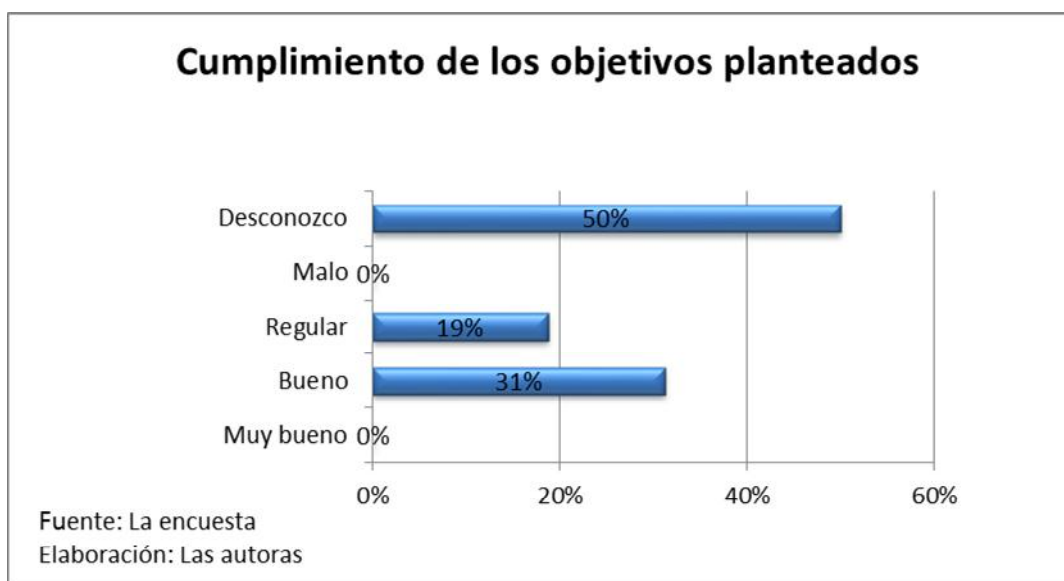
Cuadro N° 4.6: Cumplimiento de los objetivos planteados.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	0	0%
b.	Bueno	5	31%
c.	Regular	3	19%
d.	Malo	0	0%
e.	Desconozco	8	50%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.6



Interpretación: el 50% de los encuestados desconocen los objetivos planteados por la empresa, el 31% califican el cumplimiento como bueno y el 19% como regular.

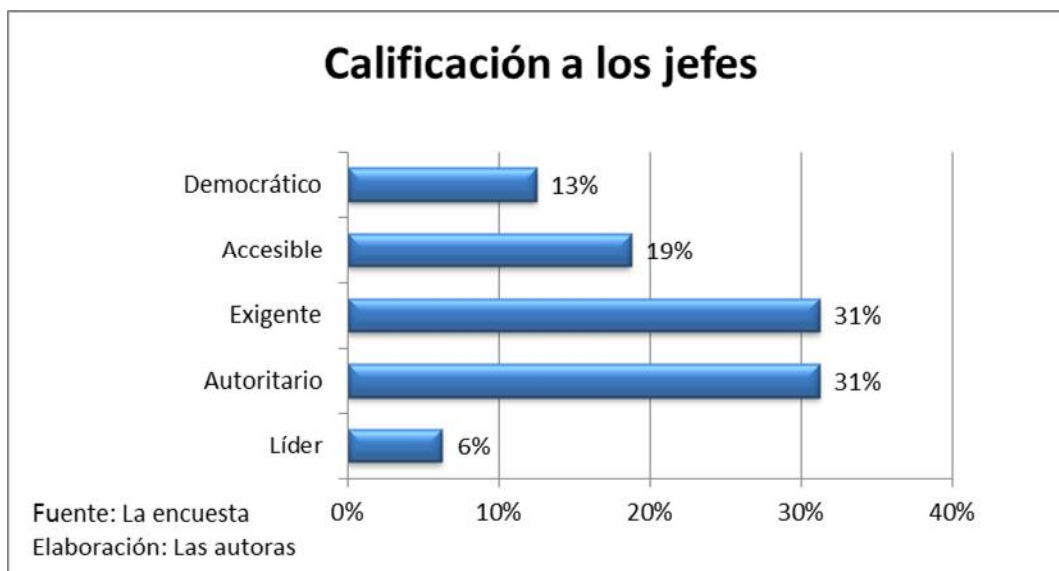
Cuadro N° 4.7: Calificación a los jefes.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Líder	1	6%
b.	Autoritario	5	31%
c.	Exigente	5	31%
d.	Accesible	3	19%
e.	Democrático	2	13%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.7



Interpretación: el 31% califica a su jefe como exigente, otro 31% lo considera autoritario, el 19% piensa que es accesible, el 13% opina que es democrático, y solo un 6% lo califica como un líder.

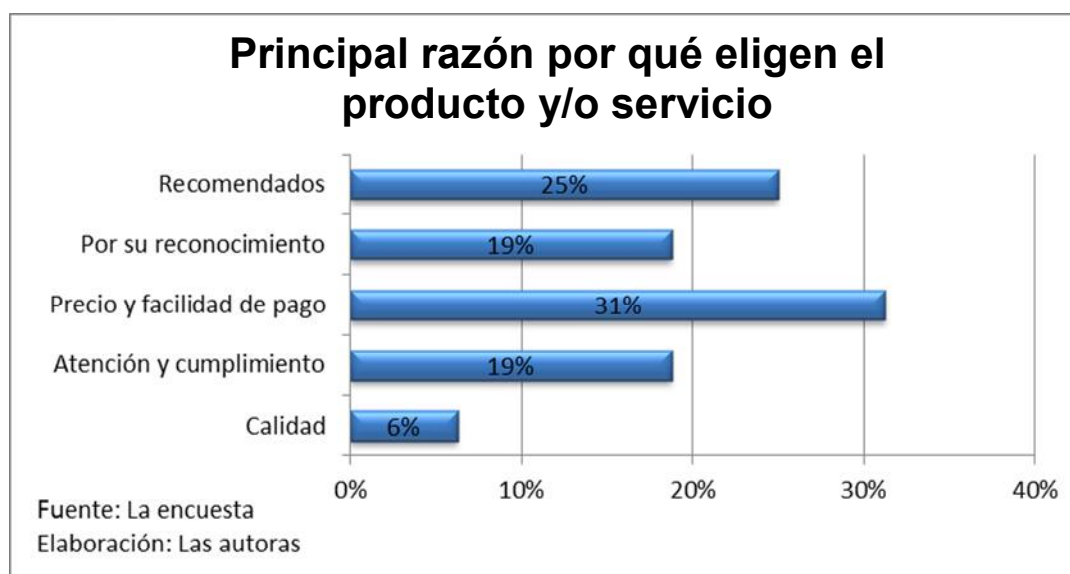
Cuadro N° 4.8: Principal razón por la que eligen el producto y/o servicio.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Calidad	1	6%
b.	Atención y cumplimiento	3	19%
c.	Precio y facilidad de pago	5	31%
d.	Por su reconocimiento	3	19%
e.	Recomendados	4	25%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.8



Interpretación: El 31% opina que la principal razón por que eligen el producto y/o servicio es el precio y la facilidad de pago, el 25% opina que por las recomendaciones, el 19% por su reconocimiento, el otro 19% por su atención y cumplimiento y solo el 6% por su calidad.

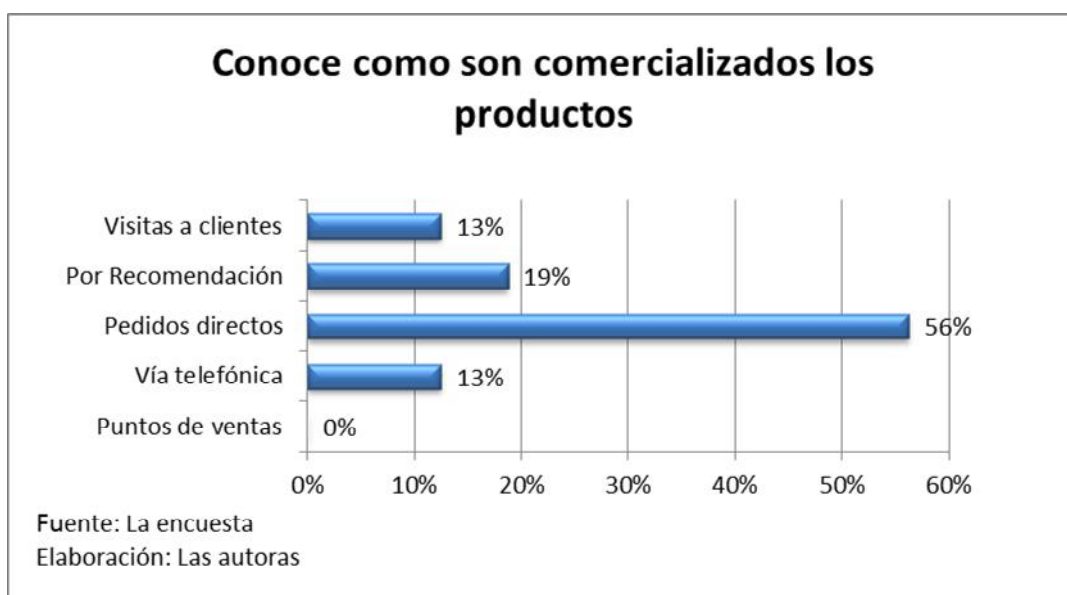
Cuadro N° 4.9: Conoce como son comercializados los productos.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Puntos de ventas	0	0%
b.	Vía telefónica	2	13%
c.	Pedidos directos	9	56%
d.	Por recomendación	3	19%
e.	Visitas a clientes	2	13%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.9



Interpretación: El 56% afirma que los productos son comercializados por pedidos directos, el 19% opina que por recomendación, el 13% por visitas a clientes, el otro 13% vía telefónica.

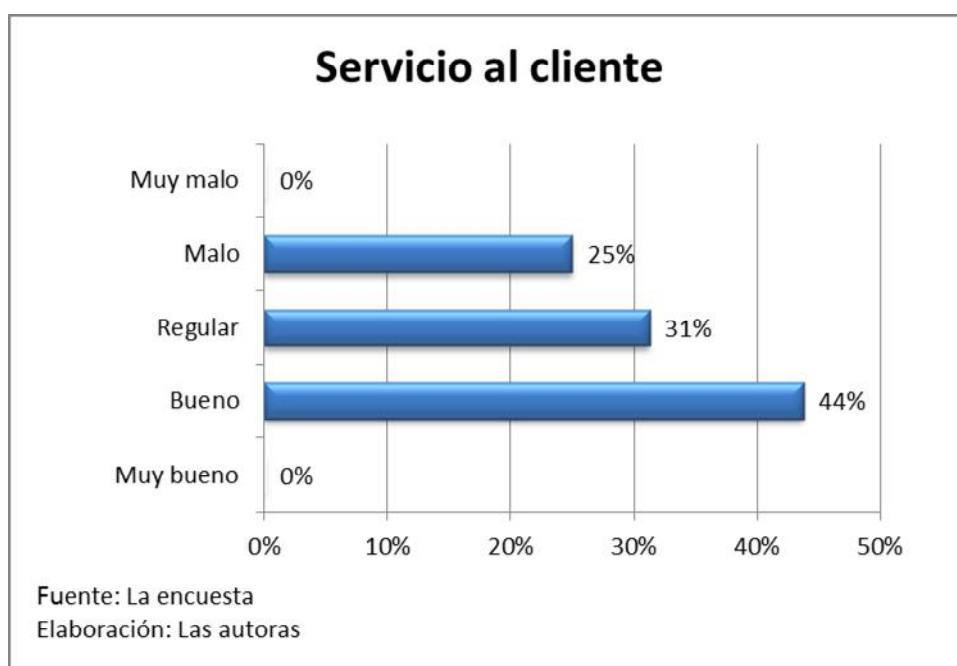
Cuadro N° 4.10: Servicio al cliente.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	0	0%
b.	Bueno	7	44%
c.	Regular	5	31%
d.	Malo	4	25%
e.	Muy malo	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.10



Interpretación: El 44% considera el servicio al cliente como bueno, el 31% opina que es regular y un 25% califica como malo.

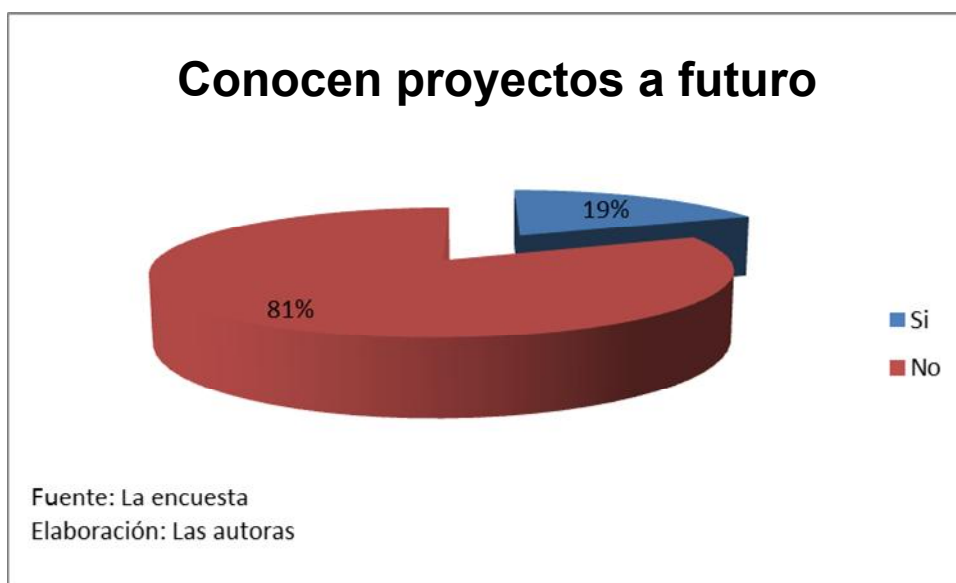
Cuadro N° 4.11: Conocen proyectos a futuro

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Si	3	19%
b.	No	13	81%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.11



Interpretación: El 81% de los encuestados afirman que no conocen los proyectos a futuro y solo un 19% dicen conocer tales proyectos.

Cuadro N° 4.12: Se trabaja con planificación y organización.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Si	9	56%
b.	No	7	44%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.12



Interpretación: el 56% afirma que se trabaja con planificación y organización en la empresa, y el 44% opina lo contrario.

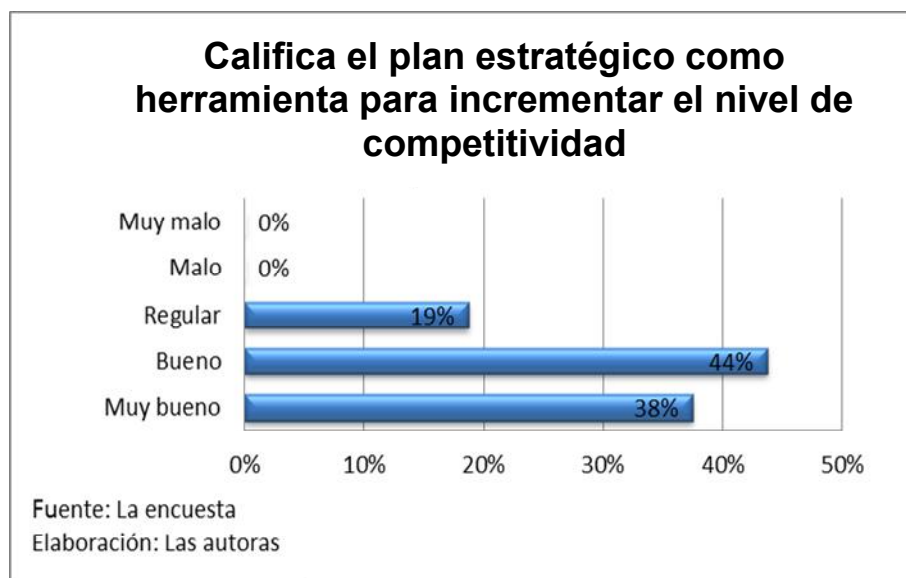
Cuadro N° 4.13: Califica la implementación de un plan estratégico como herramienta para incrementar el nivel de competitividad

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Muy bueno	6	38%
b.	Bueno	7	44%
c.	Regular	3	19%
d.	Malo	0	0%
e.	Muy malo	0	0%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.13



Interpretación: Según los encuestados el 44% califica al plan estratégico como bueno, un 38% lo considera como muy bueno y el 19% como regular.

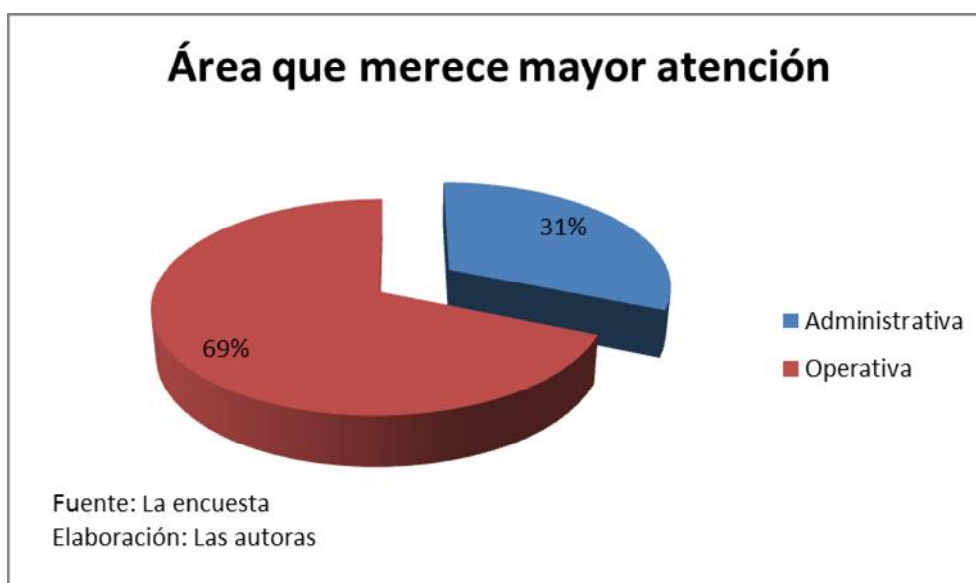
Cuadro N° 4.14: Área que merece mayor atención.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Administrativa	5	31%
b.	Operativa	11	69%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.14



Interpretación: El 69% considera que se debe poner mayor atención al área administrativa y el 31% opina que se debe centrar en el área operativa.

Cuadro N° 4.15: Atributos que debe mejorar la empresa.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Calidad en producto	2	13%
b.	Calidad en servicio	2	13%
c.	Incremento en sueldos	3	19%
d.	Planificación estratégica	5	31%
e.	Capacitaciones	4	25%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.15



Interpretación: El 31% de los encuestados considera que se debería mejorar la planificación estratégica, el 25% opina que la capacitaciones, el 19% que se debería tomar en consideración el incremento de los sueldos, un 13% la calidad en el servicio y el otro 13% la calidad en los productos.

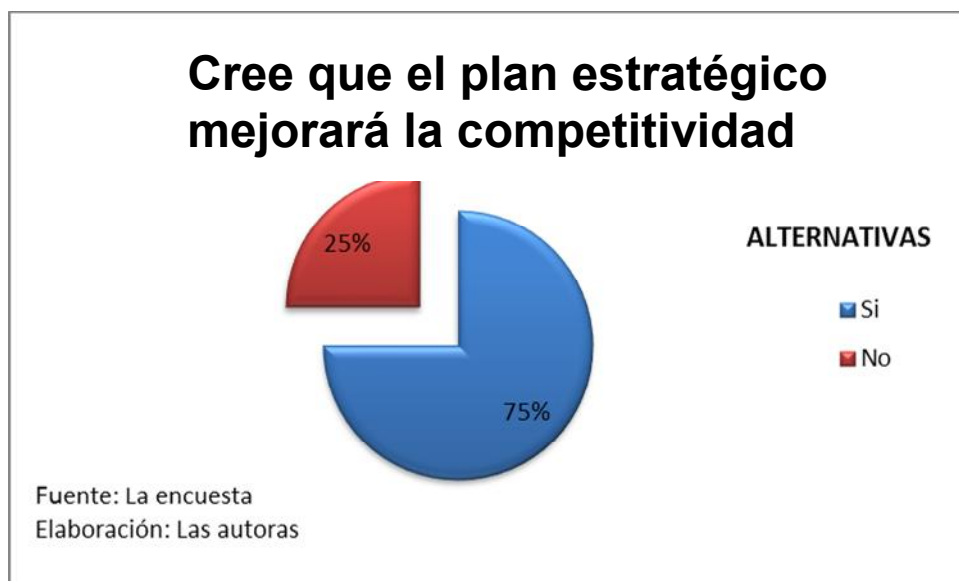
Cuadro N° 4.16: Cree que el plan estratégico mejorara la competitividad.

ORDEN	ALTERNATIVAS	f	%
a.	Si	12	75%
b.	No	4	25%
TOTAL		16	100%

Fuente: La encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfica N° 4.16



Interpretación: El 75% considera que si se mejorar la competitividad de la empresa con el plan estratégico, y un 25% opina lo contrario.

4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVO DE LA EMPRESA SERVICONFORT EIRL.

OBJETIVO: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa SERVICONFORT EIRL.

1. ¿La empresa Serviconfort EIRL. cuenta con un plan estratégico?

- a. Si b. No x

Por qué?

Actualmente solo tenemos objetivos, valores institucionales, siendo el motivo principal de no contar con un adecuado plan estratégico la falta de tiempo experiencia y conocimientos para la elaboración de este.

2. ¿Considera usted que la competitividad de la empresa es?

- Alta
- Medio x
- Bajo

¿Por qué?

Es cierto que contamos con personal altamente calificado y capacitado para el desarrollo de los procesos en la empresa, pero cabe mencionar que del 100 % del personal; solo el 70 % es egresado (estudios culminados en SENATI), teniendo una desventaja frente a la competencia.

3. ¿En qué grado cree usted que la empresa cuenta con la capacidad para enfrentar a la competencia?

- Alto
- Medio x
- Bajo

¿Por qué?

Considerando que la empresa tiene más de 8 años en el mercado, hemos sabido mantenernos y enfrentar nuevos cambios y competidores, pero llega un punto en que nos mantenemos en un mismo lugar, dejamos de crecer. La capacidad de enfrentar a la competencia la tenemos y lo hemos demostrado, pero esa capacidad tiene que convertirse en realidad, la cual tiene que efectuarse ajustando algunos puntos definiendo objetivos y capacitando a nuestro personal de manera permanente.

4. ¿Cuenta la empresa con colaboradores calificados para enfrentar los retos que tiene actualmente el mercado?
- a. Si ☒ b. No ☐

¿Por qué?

Nuestros Colaboradores en su gran mayoría se encuentran capacitados, conocen el mercado y conocen su trabajo, falta direccionarlos y enfocarlos en los objetivos finales de la empresa.

5. ¿Cuáles son los retos que la empresa actualmente tiene por cumplir para incrementar su competitividad frente a sus competidores?
- a. Que el 100% de colaboradores se encuentra totalmente capacitado para el trabajo e identificado con la empresa.
- b. Identificar los puntos débiles como empresa, buscando alternativas y soluciones que nos permitan reaccionar a tiempo y adelantarnos a la competencia.

¿Por qué?

Básicamente considero que estos 2 puntos son los que nos ayudaran a mejorar la competitividad, teniendo un personal altamente calificado (un trabajo de calidad y un servicio exclusivo, clientes satisfechos),

identificar puntos débiles, trabajar en ellos y convertirlos en fortalezas que nos ayuden como empresa.

6. ¿Cómo usted ve a la empresa Serviconfort EIRL. en 5 años?

La veo como una empresa líder en el rubro, habiendo logrado mantenerse y sobre todo seguir creciendo, generando beneficios no solo para la empresa también para sus colaboradores.

7. ¿Cree usted que un plan estratégico logrará incrementar el nivel de competitividad de la empresa?

Por supuesto, no solo nos ayudara como empresa, sino también como profesionales, será una guía a seguir e implantar en el corazón de la empresa , lo cual nos ayudara a mejorar e incrementar y también afrontar , estar preparados para la competencia y para los cambios que vendrán.

CAPÍTULO V:

PROPUESTA

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “SERVICONFORT E.I.R.L.” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO PERÍODO 2016 - 2018

5.1.1 PRESENTACIÓN

El aire acondicionado o acondicionamiento de aire, es un proceso que consiste en un cierto tratamiento del aire de un lugar cerrado para generar una atmósfera agradable para quienes se encuentran en dicho espacio.

Incrementar o reducir la temperatura y el nivel de humedad del aire suelen ser los objetivos más habituales, aunque el proceso también puede implicar una renovación o filtración del aire.

Hoy en día tanto en locales de diversa índole ya sean empresas o viviendas, el aire acondicionado se ha convertido en uno de los equipamientos imprescindibles para poder conseguir que durante las temporadas de mayor calor, se pueda crear una temperatura agradable en esos espacios.

Por ese motivo, hay que subrayar que en primavera y en verano es habitual que se acceda a comprar un equipo de ese tipo. no obstante, esta no es una tarea nada sencilla, ya que existen diversas modalidades de él.

La eficiencia del funcionamiento del sistema de aire acondicionado, depende tanto de la instalación apropiada y el grado de funcionamiento del equipo. El diseño incorrecto y la instalación incorrecta del sistema tienen impactos negativos en la comodidad personal, en las cuentas de energía además de afectar negativamente la calidad del aire interior.

Bajo este contexto, el plan estratégico 2016 - 2018 representa un esfuerzo de la empresa Serviconfort E.I.R.L., por adaptarse a un entorno empresarial competitivo e innovador, dejándose guiar por objetivos estratégicos capaces de alcanzar los niveles de excelencia que requiere. Aportando con soluciones a los desafíos y oportunidades que nos ofrece una sociedad globalizada donde, cada vez más, se acentúa la importancia del factor conocimiento.

Consecuentemente con lo expresado la empresa Serviconfort E.I.R.L., desea estar preparada para competir en un mercado cuya demanda se va incrementando,

conociendo las herramientas administrativas y direccionando sus objetivos a través de un plan estratégico, el cual resalte sus ventajas competitivas frente a sus competidores y sea diferenciado por brindar un servicio de calidad, en la eficiencia de sus procesos y superando las expectativas de los clientes.

5.1.2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

5.1.2.1. Misión

Somos especialistas, que estamos a la vanguardia de la tecnología en la instalación, reparación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado, teniendo como principal objetivo, satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de una solución integral, que abarque asesoría, soporte técnico y venta de servicios.

5.1.2.2. Visión

Consolidarnos como una empresa líder en el Perú, en la prestación de un servicio integral, marcando la diferencia en el mercado a través de la venta, mantenimiento, instalación y reparación de equipos de aires acondicionados de alta calidad, con un selecto grupo de colaboradores con valores,

convicciones y espíritu de superación, siendo nuestro mayor logro la plena satisfacción del cliente.

5.1.2.3. Valores

- Honestidad.
- Amor por el trabajo.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social

5.1.3. Análisis del contexto externo e interno

5.1.3.1. Análisis del contexto externo

Como empresa que se adecua a la normatividad vigente, se desenvuelve en un mercado competitivo que se involucra con el desarrollo del bienestar humano y social, brindando un servicio de confort al hogar, a la oficina o al negocio, siguiendo los estándares de calidad y brindando así el más eficiente de los servicios.

Desde esta perspectiva, se busca replantear la relación de la empresa Serviconfort E.I.R.L., con su entorno desde una propuesta más dinámica, inclusiva y participativa.

Por lo consiguiente; en una proyección del 2016 al 2018 los factores evaluados para el análisis externo, contienen los siguientes elementos que se muestran en la matriz PEST:

5.1.3.1.1. FACTORES DEL MACRO-ENTORNO (PEST)

FACTORES DEL MACROENTORNO	
POLÍTICO Y LEGAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad. • Legislación laboral. • Leyes de protección medioambiental. • Importación de maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de formas de financiamiento. • Situación y evolución esperada de las variables macro – microeconómicas. • Aumento de la Inflación promedio del país.
SOCIAL Y CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Situación y tendencias demográficas de los grupos de referencia. • Actitudes hacia el uso de aire acondicionado. • Cambios del estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • El rápido cambio en la tecnología. • Sistemas automatizados. • Nivel de obsolescencia.

Elaboración: Las autoras.

5.1.3.2. Análisis del contexto interno

Dentro de las empresas, las amenazas, en contraste con las escasas oportunidades, obligan a centrar el análisis interno hacia aspectos organizacionales, de modo que permitan a las empresas a combinar sus elementos estructurales

para hacer frente a la particular situación competitiva de su entorno, de este modo, los aspectos internos de Serviconfort E.I.R.L. deben maximizar fortalezas o minimizar debilidades para afrontar los retos que presentan, realizándolo a través de los principales componentes o núcleos sobre los que se apoya la estructura organizativa.

5.1.3.2.1. MATRÍZ MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Conocimiento de la empresa, en la sociedad.	Fortaleza	0.20	4	0.80
1. Personal técnico capacitado.	Fortaleza	0.18	4	0.72
2. Modernos equipos.	Fortaleza	0.15	3	0.45
3. Falta de un servicio post-venta.	Debilidad	0.16	1	0.16
4. Falta de motivación al personal.	Debilidad	0.13	2	0.26
5. Ausencia de publicidad y promoción de la empresa.	Debilidad	0.18	2	0.36
TOTAL		1.00		2.75

Elaboración: Las autoras.

FACTOR INTERNO	CLASIFICACIÓN
• Debilidad importante	1
• Debilidad menor	2
• Fortaleza menor	3
• Fortaleza importante	4

5.1.4. MATRÍZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la existencia de la empresa en la sociedad. 2. Personal técnico calificado. 3. Reconocimiento de los clientes de un buen servicio. 4. Equipos modernos, de acuerdo al avance tecnológico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento económico del Perú, constituye un factor importante de desarrollo de las empresas y sus ciudadanos. 2. Las empresas que posean prestigio, infraestructura, personal calificado y equipos adecuados, tienen la posibilidad de constituirse en empresas altamente competitivas. 3. La tendencia actual por brindar y mantener un ambiente cómodo y agradable. 4. El incremento del calor y la inestabilidad climatológica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación permanente del manejo, instalación y uso de maquinaria moderna. 2. Pensamientos distorsionados, del uso y mantenimiento del aire acondicionado. 3. Falta de una estructura y diseño organizacional. Y la inexistencia de una cultura organizacional fuerte. 4. Falta de estrategias de marketing y de responsabilidad social corporativa. 5. Falta de un área de post venta y de una página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situaciones desfavorables, actuales o futuras, que pueden provenir del entorno y que pueden llegar a influir negativamente en la empresa. 2. La competencia debido a un mejor conocimiento del mercado y un fuerte respaldo económico. 3. La tecnología, debido a la continua aceleración, constituyen una amenaza para aquellas empresas que no sean capaces de adecuarse e implementar permanentemente los avances tecnológicos mundiales. 4. El permanente cambio de actitudes de la sociedad por mantener un mundo más saludable y rescatar los comportamientos tradicionales. 5. Inseguridad, fraudes y extorsiones.

Elaboración: Las autoras.

5.1.5. Objetivos estratégicos

❖ Objetivo N° 1

Implantar un sistema de gestión integrado apoyado en una estructura y diseño organizacional adecuado, con los procedimientos que permitan el desempeño efectivo y responsable del trabajo incorporando mecanismos de evaluación de la calidad del servicio.

Estrategias:

1. Definir una estructura organizacional y mejorar la gestión interna de los procesos y planificación de la empresa.
2. Elaborar manuales de procedimiento y estrategias para su seguimiento y evaluación.
3. Diseñar y evaluar los principales procesos para garantizar la calidad en todas las actividades de la empresa.
4. Realizar reuniones periódicas de coordinación y solución de problemas con los colaboradores (1 al mes).
5. Elaborar y realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente interno y externo, con el modelo de gestión establecido.

❖ **Objetivo N° 2**

Implementar capacitaciones al personal gerencial y operativo para gestionar planes estratégicos, posicionamiento de marca, desarrollar la eficiencia y eficacia en las operaciones, lo cual impacte en la competitividad y utilidades de la empresa.

Estrategias:

1. Definir las necesidades de los empleados, para armar un cuadro de capacitaciones enfocado en la mejora continua.
2. Implantar las capacitaciones en la empresa promoviendo el desarrollo profesional y contar con un sistema de bonificaciones, para incentivar a los trabajadores
3. Aplicar lo aprendido en las capacitaciones, con la finalidad de tener planes y estrategias definidas, reducción de tiempos y cuellos de botella, calidad en el servicio, con la finalidad de impactar de manera positiva la competitividad de la empresa.

4. Implementar indicadores para medir los avances de la empresa en cada área donde se aplicó la capacitación y las mejoras en los procedimientos.

❖ **Objetivo N° 3**

Crear un plan de inversiones donde se visualice el costo – beneficio que reportara realizar todas las acciones de mejoras, realizando análisis económicos y financieros.

Estrategias:

1. Aumentar la inversión para incentivar los cambios a mediano y largo plazo.
2. Realizar cuadros de actividades definidas con responsables que gestionen y midan los resultados.
3. Revisar las estructuras de costos para tener definidos y ubicados los márgenes de ganancias por producto o servicio.
4. Realizar recorte mensuales donde se pueda evaluar los ingresos y egresos a través de un flujo de efectivo, estados de ganancias y pérdidas (análisis económico), balance general (análisis financiero).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según la investigación existe un 50% de trabajadores que desconocen el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual tiene relación con el 81% que no conocen los proyectos futuros de la empresa y los empleados reconocen a su competencia como muy buenos con un 38%, Dicha información tiene coherencia con lo indicado en los antecedentes por Valderrama (2009), en su tesis titulada Plan Estratégico como herramienta para gestionar el futuro de la "Edpyme Pronegocios S.A" de Trujillo 2009-2012., concluye lo siguiente: La Planeación Estratégica nos muestra una gran importancia dentro del entorno de la Edpyme ya que nos ayuda a identificar las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovecharlas y transformarlas en oportunidades.

Según la entrevista al gerente, consideran un nivel medio en competitividad ya que es cierto que cuentan con personal calificado y capacitado para el desarrollo de los procesos en la empresa, pero cabe mencionar que del 100 % del personal; solo el 70 % es egresado (estudios culminados en SENATI), teniendo una desventaja frente a la competencia, Lo que nos recuerda que es necesario considerar lo indicado por Canales (2009), "Plan Estratégico para lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Lima", Los propietarios y/o gerentes deben de monitorear continuamente sus entornos tanto interno como externo, para que la institución se adapte a los procesos de cambios continuos para el mejoramiento de la misma.

El 50% de los encuestados desconoce los objetivos planteados por la empresa, y esto se reconfirma con lo que ha comentado el gerente de la empresa al mencionar que a los trabajadores les falta direccionarlos y enfocarlos en los objetivos finales de la empresa, Lo cual se relaciona con lo indicado por Rengifo (2006), en su tesis titulada: “Plan Estratégico de Servicios Travel Medic S.A”, donde concluye que la aplicación del plan Estratégico propuesto permitirá la gestión eficaz de la empresa, al definir claramente la Misión, Visión y Objetivos a lograr, siguiendo las estrategias propuestas, tales como la diferenciación, desarrollo de nuevos productos y nuevos segmentos.

Al consultar a los trabajadores sobre proyectos a futuro de la empresa el 81 % desconocía, y solo el 56% afirma que la empresa trabaja de manera planificada y organizada. Estos datos tienen relación con las opiniones diversas que manejan los trabajadores cuando se les preguntan por qué los eligen antes que los de su competencia. Esto quiere decir que no tienen una estrategia clara y definida por lo cual hacemos mención lo dicho por Sainz, (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Se concluye que con la propuesta de un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L período 2016-2018. En la parte operativa cuenta con la mayoría de trabajadores capacitados, los cuales brindan un servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado.
2. Sobre el diagnóstico de análisis externo, la empresa se adecua a la normatividad vigente, se desenvuelve en un mercado competitivo que se involucra con el desarrollo del bienestar humano y social, brindando un servicio de confort al hogar, a la oficina o al negocio, siguiendo los estándares de calidad.
3. En el ámbito interno, la empresa cuenta con personal técnico capacitado y modernos equipos, pero carece de un servicio postventa, falta de motivación del personal y escasa publicidad y promoción de la empresa.
4. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que le permitan lograr la competitividad de la empresa, a través del desarrollo de habilidades de los trabajadores y la decisión firme de la dirección para invertir en su desarrollo.
5. No cuenta con estrategias para lograr los objetivos empresariales de la empresa en un mercado competitivo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar un plan estratégico donde se tengan claros los objetivos y las estrategias alineados a las políticas internas con la finalidad de lograr la competitividad de la empresa y por ende la rentabilidad de la empresa.
2. Capacitar al personal a nivel gerencial con la finalidad de construir sinergias que apoyen en el cumplimiento del plan estratégico y se encamine una cultura de mejora continua en pro de elevar la competitividad de la empresa.
3. Implementar un servicio postventa, crear estrategias de motivación al personal y mejorar la publicidad y promoción de la empresa.
4. Monitorear en forma permanente los objetivos estratégicos, guiados por la gerencia y la participación activa de la parte administrativa y operativa, de esta forma se asegura que estén alineados con la política de la empresa y el conocimiento práctico de los técnicos que conocen al detalle los trabajos que se realizan.
5. Utilizar la herramienta FODA, para la creación de estrategias, analizando el entorno y los cambios que surgen en el mercado. De igual manera realizar un benchmarking a la competencia para conocer cómo se están aplicando los recursos de la empresa.
6. Capacitar al personal directivo y operativo sobre la importancia del Plan Estratégico en la gestión futura de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Dess G.G. y Lumpkin G.T. (2003). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill.

Ferrel, O., Hartline, y Lucas G. (2002). *Estrategia de Marketing*. (2ª Ed.) México: Internacional Thomson Editores.

Fred R. D. (1994). *Gerencia estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. USA: Mc Graw-Hill Interamericana.

Kotler y Armstrong (2001). *Marketing*. (8ª. Ed.) México: Pearson.

Kotler, P 2001. *Dirección de marketing, la edición del milenio*. Mexico

Lamb, Hair, Mc Daniel. (1998). *Marketing*. (4ª Ed.) Estados Unidos: Thompson Editores.

Martínez P. y Milla G. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. México, Ediciones Díaz de Santos.

Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Sainz V.J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España: Esic

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México: Continental.

Weinberger, V. K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú: Nathan Associates

TESIS

Canales, V. R. (2009), *Plan Estratégico para lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Lima*. Perú: Universidad de Lima.

Martínez, M. M. (2009), *Plan Estratégico para mejorar la Competitividad en el Hotel y Restaurante El Mandarín*. El Salvador: Universidad de Oriente de El Salvador

Rengifo, P. C. (2002), *Plan Estratégico de Servicios Travel Medic*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Valderrama, T. O. (2009), *Plan Estratégico como herramienta para gestionar el futuro de la Edpyme Pronegocios de Trujillo 2009 - 2012*. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

PÁGINAS WEB

Avalos R. F. (2009). *Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial*, Recuperado de:
<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/621/Avalos-CompetitividadEmpresarial.pdf>

Capacinet (2015). *Planeación Estratégica*, Recuperado de:
<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/indice.html>

González C.M. (2005). *Es el movimiento planeado desde un presente completamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años*, Recuperado de:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2710/1/Gonzales_cm.pdf

Real Academia Española (2015). *Propuesta*, Recuperado de:

<http://lema.rae.es/drae/?val=propuesta>

Univo (2015). *Importancia del Plan Estratégico*, Recuperado de:

http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018767/018767_Cap2.pdf

Zelada, Z. A. (2010). *Planeamiento Estratégico*, Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/nidelvi/planeamiento-estrategico-empresarial>

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO

Buenos días, nos encontramos haciendo un estudio a la empresa SERVICONFORT EIRL, cuyo objetivo es la elaboración y propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa.

INSTRUCCIÓN: Te agradeceremos responder con sinceridad las siguientes preguntas marcando en el casillero en blanco la respuesta que crea conveniente.

1. ¿A qué se dedica la empresa Serviconfort E.I.R.L.?
 - a. Venta de equipos de aire acondicionado
 - b. Compra de equipos de aire acondicionado
 - c. Venta y reparación de equipos de aire acondicionado
 - d. Venta, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de aire acondicionado.
 - e. Ninguna de las anteriores.

2. ¿Cómo calificarías la calidad de los equipos de aire acondicionado que ofrece la empresa?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo

3. ¿Cómo calificarías el servicio que ofrece la empresa a sus clientes?
- a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
4. ¿Cómo colaborador de Serviconfort EIRL, cómo calificaría a la competencia?
- a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo
5. ¿Consideras que Serviconfort EIRL tiene la capacidad para enfrentar a su competencia por qué cuenta con los siguientes atributos? marcar solo una alternativa.
- a. Maneja buenos precios
 - b. Productos de calidad
 - c. Excelente atención al cliente
 - d. Rapidez en el proceso de venta e instalación de los equipos
 - e. La empresa motiva y felicita a sus colaboradores
6. ¿Cómo califica el cumplimiento los objetivos planteados por la empresa Serviconfort EIRL?
- a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Desconozco

7. ¿Cómo considera usted a su jefe?
- a. Líder b. Autoritario c. Exigente d. Accesible e. Democrático
8. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que los clientes eligen el producto y servicio de la empresa?
- a. Calidad
b. Atención y cumplimiento
c. Precio y facilidad de pago
d. Porque su empresa es reconocida en Trujillo
e. Recomendados
9. ¿Conoce usted como son comercializados los productos de la empresa?
- a. Puntos de venta
b. Vía Telefónica
c. Pedido directo del cliente
d. Por recomendación
e. Visitas a clientes
10. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
- a. Muy bueno
b. Bueno
c. Regular
d. Malo
e. Muy malo
11. ¿Conoce de algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su competitividad?
- a. Si b. No

12. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?

a. Si

b. No

13. ¿Cómo califica la implementación del plan estratégico para incrementar el nivel de competitividad de la Empresa?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

14. Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la gerencia general?

a. Administrativa

b. Operativa

15. ¿Cuál de los siguientes alternativas cree Ud. qué debe mejorar la empresa para mejorar su competitividad?

a. Calidad en producto

b. Calidad en servicio

c. Incremento de sueldos

d. Planificación estratégica

e. Capacitaciones

16. ¿Cree usted que un plan estratégico mejorara la competitividad de la empresa?

a. Si

b. No

Gracias por tu colaboración..!

ANEXO 02

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA SERVICONFORT EIRL.

OBJETIVO: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa SERVICONFORT EIRL.

1. ¿La empresa Serviconfort EIRL. cuenta con un plan estratégico?

a. Si

b. No

¿Por qué? _____

2. ¿Considera usted que la competitividad de la empresa es?

a. Alta

b. Medio

c. Bajo

¿Por qué? _____

3. ¿En qué grado cree usted que la empresa cuenta con la capacidad para enfrentar a la competencia?

a. Alto

b. Medio

c. Bajo

¿Por qué? _____

4. ¿Cuenta la empresa con colaboradores calificados para enfrentar los retos que tiene actualmente el mercado?

a. Si

b. No

¿Por qué? _____

5. ¿Cuáles son los retos que la empresa actualmente tiene por cumplir para incrementar su competitividad frente a sus competidores?

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo usted ve a la empresa Serviconfort EIRL. en 5 años?

7. ¿Cree usted que un plan estratégico logrará incrementar el nivel de competitividad de la empresa?

—

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO N° 03

1. La empresa “Serviconfort E.I.R.L” cuenta con un Plan Estratégico claramente establecido.			
2. Cuenta con una visión, misión y objetivos bien definidos.			
3. Cuenta con un análisis FODA			
4. Utiliza medidas apropiadas que permitan evaluar su sector industrial.			
5. Tiene ventajas competitivas frente a sus principales competidores.			
6. Participa en la formación de grupos para la aplicación de la propuesta.			
7. Existe competitividad laboral en los trabajadores administrativos y operarios.			